



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LENKA HORKÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2013

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Horká Lenka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Posilování konkurenceschopnosti firmy

v anglickém jazyce:

Development of Competitiveness of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

- HANZELKOVÁ, A., et al. Strategický marketing. Teorie pro praxi. C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HITT, M.A., R.D., IRELAND a R.E., HOSKISSON. Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts. 6th ed. South-Western College Pub, 2004. 544 p. ISBN 0324275307.
- JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing,a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, P. Marketing Management. Analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995. ISBN 80-85605-08-2.
- PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing,a.s., 1994. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce s názvem Posilování konkurenceschopnosti firmy se zabývá návrhem opatření pro kavárnu v centru Brna vedoucích k posílení její konkurenceschopnosti. Nejprve je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy a vyhodnocen dotazník spokojenosti zákazníků. Výsledky těchto analýz jsou následně shrnuty ve SWOT analýze. Na základě zjištěných informací jsou navržena opatření, která by měla přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Abstract

The thesis titled Development of competitiveness of company deals with arrangements for a café in the city center leading to the strengthening of its competitiveness. First, it analyzes the internal and external environment and evaluates customer satisfaction questionnaire. The results of these analyzes are summarized in the SWOT analysis. Based on the information measures are proposed, which should contribute to increasing the competitiveness of the company.

Klíčová slova

Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, strategie, marketingová analýza, hodnotový řetězec, SWOT analýza

Key words

Competitiveness, competitive advantage, strategy, marketing analysis, value chain, SWOT analysis

Bibliografická citace práce

HORKÁ, L. *Posilování konkurenceschopnosti firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 108 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2013

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za ochotu, cenné rady a připomínky, díky kterým jsem mohla tuto práci zpracovat.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	12
Vymezení problému a cíle práce.....	12
Metody zpracování.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
1.1 Marketing	13
1.2 Konkurence	13
1.3 Konkurenceschopnost	14
1.4 Konkurenční strategie	14
1.5 Konkurenční výhoda	16
1.6 Strategické řízení.....	18
1.6.1 Proces strategického řízení.....	18
1.6.2 Podniková vize, poslání (mise) a cíle podniku	19
1.7 Analýza marketingového prostředí firmy	20
1.7.1 Analýza vnějšího prostředí.....	21
1.7.2 Analýza vnitřního prostředí	23
1.8 Marketingový mix.....	26
1.9 Definice hodnoty a uspokojení zákazníka	27
1.9.1 Hodnotový řetězec	28
1.10 SWOT analýza	29
1.11 Výběr optimální strategie.....	31
1.12 Implementace strategie	31
1.13 Hodnocení a kontrola strategie	33
1.14 Souhrn teoretických východisek	33
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	38

ÚVOD

V dnešní době je pro firmy čím dál obtížnější prosadit a udržet se na trhu. Konkurence je velká a neustále roste, proto je pro podniky nezbytné přinášet svým zákazníkům vyšší přidanou hodnotu než konkurence a snažit se být stále o krok napřed. Firma musí sledovat neustále se měnící trendy a hledat nové prostředky pro to, aby našla a udržela si konkurenční výhodu.

Současné dozvuky ekonomické recese doléhají na všechny podnikatele napříč všemi sektory ekonomiky. V oblasti služeb je situace ztížena tím, že lidem nezbývájí volné finanční prostředky na to, aby si mohli pravidelně dopřát posezení v gastronomických zařízeních. Jelikož jsou provozovatelé těchto zařízení závislí na útratách svých hostů, musí některé podniky volit cestu ke zvýšení návštěvnosti prodejem méně kvalitních produktů, které poté poskytují na nižší ceny.

Brno je považováno za kavářské město. Pokud člověk absolvuje cestu napříč historickým centrem Brna, naskytne se mu taková podívaná, že skoro na „každém kroku“ narazí na nějakou kavárnu. I přesto, že tento trh je již poměrně přesycen, je očividné, že nové kavárny stále vznikají. Je také pravdou, že některé kavárny konkurenční tlak neustojí a musí svůj provoz uzavřít.

Vzhledem k vysokému konkurenčnímu prostředí je nutné, aby každý podnik neustále posiloval svoji konkurenceschopnost a tím si utužil své místo na tomto trhu. Jednou z velmi důležitých věcí je neustálé zlepšování poskytovaných služeb. Úspěšný podnik se od konkurence musí zejména odlišit. Vhodné je vždy zákazníkovi nabídnout něco navíc v poskytování daných služeb.

Podnikání v oblasti gastronomie přináší jistá specifika. Usuzujeme-li, že cílem každého podnikatele by měl být spokojený zákazník, platí v tomto oboru tento princip dvojnásob. Aby kavárna nebo jiný podnik, který se pohybuje v tomto odvětví, mohla prosperovat, je zcela závislá na vybudování stále klientely. Tento proces je zdlouhavý a vyžaduje plné vypětí sil jak majitele podniku, tak jejich zaměstnanců. Nejenom kavárnu jako takovou právě tvoří její personál. Pokud chce majitel podniku ve vysoké

konkurenci obstát, musí být ochoten vynaložit náklady na neustálé zdokonalování svého personálu. Ne nadarmo se dnes říká, že požitek z návštěvy gastronomického zařízení z velké části tvoří právě obsluha podniku.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Vymezení problému a cíle práce

Kavárna byla otevřena teprve nedávno a na trhu se pohybuje jen něco málo přes rok. I za tak krátkou dobu si dokázala získat stálé a spokojené zákazníky, nicméně v důsledku stále sílícího konkurenčního prostředí a dozvuků ekonomické krize se kavárna potýká s nízkou návštěvností.

Cílem této diplomové práce je navrhnout opatření vedoucí k posílení konkurenceschopnosti podniku a to na základě analýzy vlivu makroekonomických a mikroekonomických faktorů, které konkurenceschopnost ovlivňují.

Pro splnění hlavního cíle je potřeba splnit několik dílčích cílů. Prvním z nich je zpracování teoretických poznatků a dále zpracování analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku a na základě výsledků analýzy navrhnout konkrétní opatření pro posílení konkurenceschopnosti.

Metody zpracování

Při vypracování diplomové práce jsem využila především standardní analytické metody určené pro analýzu vnějšího a vnitřního okolí firmy.

Na analýzu vnějšího prostředí použiji:

- SLEPT analýzu,
- Porterův model pěti sil.

K analýze vnitřního prostředí použiji:

- metodu „7S“,
- analýzu marketingového mixu,
- dotazníkové šetření,
- analýzu hodnotového řetězce,
- analýzu SWOT.

Na základě provedených analýz jsou následně navržena opatření, vedoucí k posílení konkurenceschopnosti firmy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Marketing

Mnoho lidí si pod pojmem marketing představuje pouze prodej a reklamu. Ačkoli jsou tyto dva prvky důležité, představují jen dvě marketingové funkce a často ani ne ty nejdůležitější. Dnešní marketing je třeba chápat nikoli jako schopnost prodat, ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka.

Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Podstatou marketingu je velmi jednoduchá myšlenka, která platí ve všech profesích. Úspěch vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují. [7]

1.2 Konkurence

Tento pojem se dá jiným slovem definovat jako soutěžení nebo soupeření. P. Kotler uvádí, že ke konkurenci patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, co by mohl kupující brát v úvahu.

Konkurence je pojem, který označuje proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů (trh produktů - výrobků a služeb, trh výrobních faktorů - půdy, práce a kapitálu).

Subjekt již působící na trhu nebo teprve vstupující na trh chce realizovat své ekonomické zájmy i na úkor jiných ekonomických hráčů.

Ke konkurenci dochází v těchto případech:

Konkurence na straně nabídky - každý subjekt formující nabídku chce prodat co nejdraž, i na úkor ostatních. Tuto konkurenci můžeme dále rozdělit na konkurenci cenovou a necenovou. Cenová konkurence znamená snahu prodávajících získat větší podíl na trhu a větší příjmy z prodeje snižováním cen zboží, aniž by to bylo vlivem převahy nabídky nad poptávkou. Principem necenové konkurence je získání a udržení kupujících jiným způsobem než snižováním cen (např. růst kvality produkce, reklama,

balení, prodej na úvěr, služby v souvislosti s prodejem, poskytování slev, zákaznické a věrnostní programy atd.)

Konkurence na straně poptávky - každý subjekt formující poptávku chce nakoupit co nejlevněji, i na úkor ostatních.

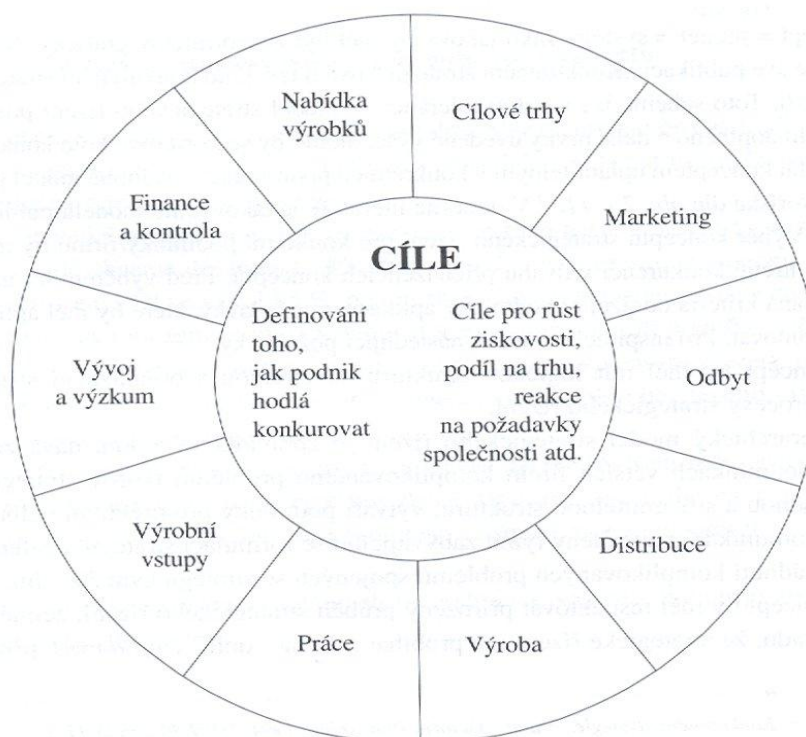
Konkurence mezi nabídkou a poptávkou - konkurence napříč trhem - subjekty formující nabídku chtějí prodat co nejdraž, subjekty formující poptávku chtějí nakoupit co nejlevněji. [17]

1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost na firemní úrovni lze chápat jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Toto tvrzení lze opřít o produkční teorii, podle níž snaha firmy maximalizovat zisk vyvolává tlak na její produkční schopnost, kterou je podmíněn objem prodeje a tedy konkurenceschopnost. Firmy zvyšují svoji produkci a prodej natolik, nakolik existuje v rámci trhu příležitost realizovat zisk. [9]

1.4 Konkurenční strategie

Podle M. E. Portera (1994) konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Je to hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, ve kterém se konkurence projevuje. Každá takováto strategie musí být chápána v kontextu pravidel hry sociálně žádoucího konkurenčního chování, pravidel tvořených etickými normami a veřejnou politikou. Dále uvádí, že pravidla hry nemohou mít zamýšlený efekt, pokud nebudou správně předvídat to, jak podnikatelská sféra strategicky čelí konkurenční hrozbě a konkurenčním možnostem.



Obr. 1.: Kolo konkurenční strategie dle M. E. Portera

Zdroj: [10] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. s. XII. ISBN 80-85605-11-2

Cílem konkurenční strategie je získání určité konkurenční výhody vůči jiným firmám v odvětví. Je základním předpokladem zvýšení výkonnosti podniku na trzích. Konkurenční výhoda může být např. nižší cena vůči konkurenci nebo nabízení různých nadstandardních služeb a servisu. Můžeme říci, že na úspěšnost strategie má vliv jak její formulace, tak její následné převedení do specifických kroků, které jsou nutné pro její realizaci. [25]

Při formulování strategie je podstatné uvedení podniku do vztahu s jeho prostředím. Toto prostředí je relativně široké, zahrnuje jak sociální, tak ekonomické vlivy, nicméně klíčovým aspektem prostředí, na který by se měla firma zaměřit je to odvětví, v němž podniká. Na určování konkurenčních pravidel hry má velký vliv struktura odvětví. Jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi. [10]

1.5 Konkurenční výhoda

Proces strategického řízení pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Podstatou strategie je získání náskoku a jeho následné udržení, tzn. vytvoření a udržení konkurenční výhody, která je podstatou dosažení úspěchu. [12]

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Můžeme říci, že konkurenční výhoda vychází z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Potenciální zdroje konkurenční výhody jsou v podstatě všude v podniku. Každá organizační jednotka v podniku má svoji funkční úlohu, které je potřeba definovat a následně pochopit. [11] M. E. Porter uvádí dva základní typy konkurenční výhody a to vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci (odlišení se od ostatních konkurentů).

Hledání konkurenční výhody vede k úspěchu či neúspěchu podniku. Běžně si podnik může udržet konkurenční výhodu pouze po určitou dobu, než ji konkurenti napodobí. Podnik se musí snažit dosáhnout relativně udržitelnou konkurenční výhodu nepřetržitým přizpůsobováním se rozpoznávaným změnám a trendům vnějšího charakteru a vnitřním schopnostem, kompetencím a zdrojům a současně efektivně formulovat, implementovat a vyhodnocovat strategie, které na tyto změny reagují. [12]

M. E. Porter (1993) uvádí, že nezbytným základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může podnik mít: nízké náklady nebo diferenciaci. Jsou výsledkem schopnosti daného podniku vyrovnat se s výše uvedenými pěti dynamickými faktory lépe než jeho soupeři. Tyto dva typy konkurenční výhody vedou ke třem generickým strategiím:

- **Nákladová strategie** – zde jsou největší konkurenční zbraní nízké ceny, které je možno si dovolit z důvodu nízkých nákladů. V této strategii si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady.

- **Strategie diferenciacie (odlišnosti)** – konkurenční výhoda spočívá především ve specifickém charakteru svých produktů, podnik se snaží, aby byl jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobku nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou.
- **Fokus strategie** – je odlišná od ostatních strategií tím, že si vybírá úzký rozsah konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto segmentům. [11]

Konkurenční výhoda

		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obr. 2.: Tři generické strategie

Zdroj: [11] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

1.6 Strategické řízení

Porter (1980) definuje strategii jako široce založený vzorec, určující jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů.

Strategie úzce souvisí s cíly, které firma sleduje, proto můžeme obecně říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. [4]

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Cílem tohoto mimořádně složitého procesu je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku a měnícími se podmínkami tržních příležitostí. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobů jejich využití. [12]

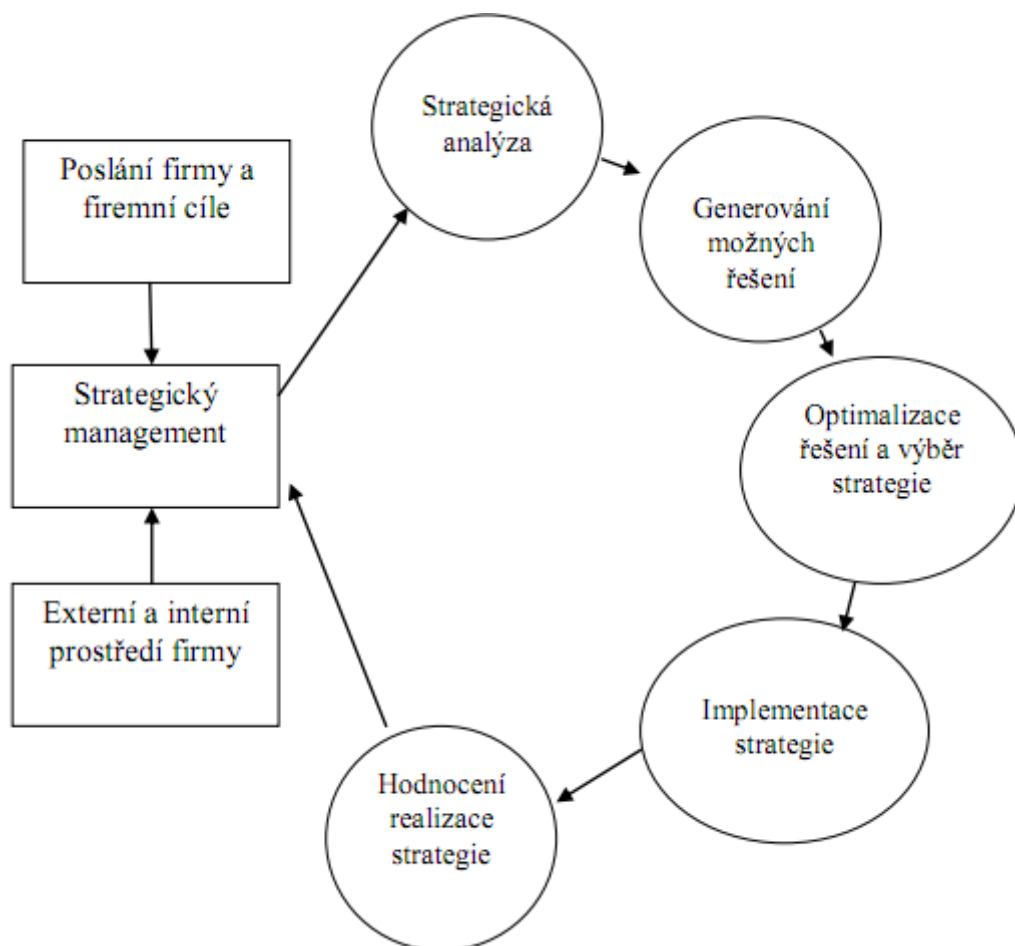
Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určeném čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů. Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti tak, aby se naplno využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu. [5]

1.6.1 Proces strategického řízení

Proces strategického řízení je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku. V tomto procesu vrcholový manažeri formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Významným produktem strategického řízení je konkurenční výhoda, jež je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. [12]

Strategické řízení má mnoho pojetí. V této práci vycházím ze dvou autorů, M. Keřkovského a O. Vykypěla. Ti popisují strategické řízení jako nikdy nekončící proces, jako posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků. Začínají

vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končí formulací možných variant řešení – strategií, výběrem a implementací optimálních strategií, kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace. V následujícím schématu lze vidět, jak tento proces probíhá. V realitě tyto jednotlivé činnosti probíhají současně a každá z nich může ovlivňovat ostatní.



Obr. 3.: Strategické řízení jako nepřetržitý proces

Zdroj: [4] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi 2. vydání*. Vydání druhé. Praha: C. H, Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

1.6.2 Podniková vize, poslání (mise) a cíle podniku

Každá firma vznikla proto, aby naplňovala určité poslání, výrobu nebo poskytování služby. Toto poslání můžeme jinými slovy označit jako misi, která by měla korespondovat se základními představami (vizemi) o tom, co bude předmětem

podnikání podniku, jací budou zákazníci, jaké výrobky nebo služby bude firma svým zákazníkům nabízet. [4]

Vize má výrazně dlouhodobý charakter a vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku. Může být definována jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy. [8]

Poslání (mise) - identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace, je to způsob, jakým lze dosáhnout tzv. „zhmotné“ vize. [8] Vyjadřuje i vztah k základním stakeholders, např. k zaměstnancům, zákazníkům a dodavatelům.

Strategické **cíle** podniku jsou očekávané budoucí výsledky a jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. [12]

Jak již bylo uvedeno, cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých chce podnik dosáhnout. Cíle by měly být vymezeny tak, aby byly „SMART“. Vychází to z anglického vymezení cílů, které uvádí, že cíle by měly být:

S (stimulating) – stimulující - cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků.

M (measurable) – měřitelné – cíle by měly být objektivně zhodnotitelné.

A (acceptable) – akceptovatelné – všemi, kteří jsou zainteresováni.

R (realistic) – reálné – dosažitelné.

T (timed) – časově určené. [3]

1.7 Analýza marketingového prostředí firmy

Analýza marketingového prostředí zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů. Začíná obvykle analýzou prostředí firmy. Pojem prostředí je zpravidla charakterizován jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Tím někým může být člověk,

rodina, podnik, místo atd. – souhrnně řečeno, je to určitý subjekt. Na jeho chování působí jak kladné, tak záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku. Marketingové prostředí je velmi dynamické, představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Úkolem marketingové analýzy je tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování firmy ve vztahu jak k současnému, tak i k očekávanému vývoji prostředí. Včasná reakce firem na měnící se podmínky prostředí je nutná k tomu, aby nejen přežily, ale také prosperovaly. [19]

1.7.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího okolí podniku se zabývá identifikací a rozbořem faktorů ovlivňujících jeho strategickou pozici a které vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Zaměřuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v *makroprostředí* a *mikroprostředí*.

1.7.1.1 Makroprostředí

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické (pohlaví, věk, rodinný stav aj.), politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické (vlivy do značné míry předurčující logistiku podniku), technologické, ekologické aj. To znamená, že některé z vlivů jsou hmotné (např. technologické) a další jsou nehmotné. [19]

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít ***SLEPT analýzu*** zahrnující politické, ekonomické, sociální, ekologické, legislativní a technologické faktory. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.

S (social) – faktory zkoumající např. demografické a sociálně-kulturní aspekty, makroekonomické charakteristiky trhu práce, dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti apod.

L (legal) - existence a funkčnost podstatných zákonných norem, nehotová legislativa.

E (economic) - základní hodnocení makroekonomické situace, přístup k finančním zdrojům, daňové faktory.

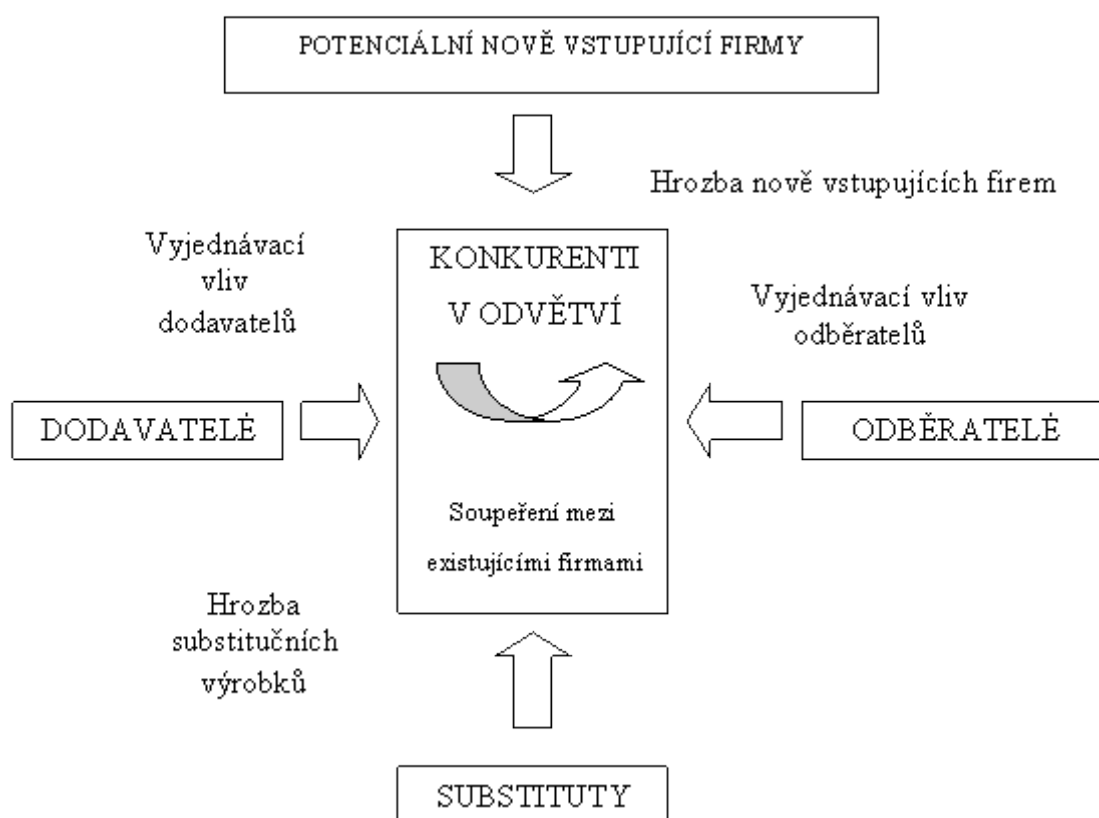
P (political) - hodnocení politické stability, hodnocení externích vztahů, politický vliv různých skupin.

T (technology) - podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, obecná technologická úroveň, apod.

1.7.1.2 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Zaměřuje se na analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Jejím cílem je určit síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. [12] Celkovou atraktivitu odvětví ovlivňuje intenzita působení konkurenčních sil, velikost trhu, jeho zralost, dynamika vývoje a ziskovost.

Tradičním přístupem je **Porterův model pěti sil**, který zahrnuje konkurenty v odvětví, potenciální nově vstupující firmy, dodavatele, odběratele a substituty. [5] Firmy nově vstupují do odvětví, zvyšují jeho kapacitu a jejich snahou je získat určitý podíl na trhu. S tím souvisí i vyšší poptávka po zdrojích. Toto vše může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Stávající konkurenti mezi sebou také soupeří, každý konkurent se neustále snaží získat výhodnější postavení. K tomu využívají různé metody, jako je např. cenová konkurence, reklamní kampaně, zlepšující se servis zákazníkům nebo záruky. V rámci konkurenčního boje musíme brát v potaz i firmy z jiného odvětví, které vyrábějí náhradní výrobky, tzv. substituty. Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě a to vše na úkor ziskovosti odvětví. Vyjednávací síla dodavatelů spočívá v tom, že se mohou snažit uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny, anebo sníží kvalitu produktů. [25]



Obr. 4.: Hybné síly konkurence v odvětví dle M.E.Portera

Zdroj: [25] *Scritube* [online]. 2011 [cit. 2011-02-15]. Konkurenční strategie. Dostupné z WWW: <http://www.scritube.com/limba/ceha-slovaca/Konkurrennc-strategie2026212323.php>.

1.7.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské), management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika a materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. [19]

Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů,

úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy. [19]

K vnitřní analýze můžeme využít tzv. **metodu „7S“**, která pomáhá odhalit rozhodující faktory, podmiňující úspěch firmy při realizaci její strategie. Pracovníci konzultační firmy McKinsey vytvořili model 7S v sedmdesátých letech, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Tento model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat, a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory najednou. [8]

Mezi tyto faktory patří:

Strategie (strategy) – posuzuje prostředí, ve kterém firma působí, jak je strategie definována, jak se implementuje, jakých výsledků firma při použití strategie dosahuje nebo jak daleko do budoucnosti se strategie zaměřuje.

Struktura (structure) – uspořádání organizačních částí ve sledovaném celku, jejich vzájemné vztahy a obsahová funkční náplň. Celkem organizačního systému může být firma, závod, provoz, ústav, odbor, oddělení, pracovní kolektiv apod. Vzájemné vertikální, horizontální a další informační vazby zároveň vyjadřují vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, kontrolní vazby, vazby sdílení informací atd.

Systémy řízení (systems) – jsou to prostředky, metody či systémy, které slouží k řízení podniku – tedy k funkcím jako je komunikace, plánování a rozpočtování, doprava, kontrola. Jedná se o propojení systému, sběr informací, reakce firmy a schopnost řešit vzniklé problémy.

Styl (style) – vyjadřuje, jakým způsobem management firmy přistupuje k problémům a jejich řešení. Ve velké většině firem existuje rozdíl mezi formální a neformální stránkou řízení (tím, co stanovují předpisy a tím, co se skutečně dělá).

Spolupracovníci (staff) – rozumí se jimi lidé, ať už vedoucí pracovníci či ostatní podřízení a vztahy mezi nimi, motivace k práci, pracovní morálka, chování a loajalita vůči firmě. Jedná se o celkovou personální politiku firmy.

Schopnosti (skills) – rozumí se tím profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy v celkovém vyjádření – charakteristické znalosti a dovednosti firmy, v čem jsou její přednosti a jak dokáže splnit cíle své zvolené strategie.

Sdílené hodnoty (shared value) – jedná se o hodnoty, které zaměstnanci sdílí a firma je formuluje ve svém poslání a především, zda jsou firemní strategické cíle v souladu s firemním posláním. [4]

MODEL 7S FIREMNÍ KULTURY ORGANIZACE



Obr. 5: Model 7S firemní kultury organizace

Zdroj: [23] PITRA, Z. Rozvoj inovačního podnikání organizace. *IHNED.CZ* [online]. 7. 6. 2006 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://modernizeni.ihned.cz/c1-18617500-rozvoj-inovacniho-podnikani-organizace>

1.8 Marketingový mix

Marketingový mix je jedním z nejdůležitějších základů marketingové strategie organizace v rámci řízení marketingu a prodeje. Je to souhrn taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. [7]

Marketingový mix se skládá ze čtyř nástrojů, tzv. 4P. Tento klasický marketingový mix tvoří:

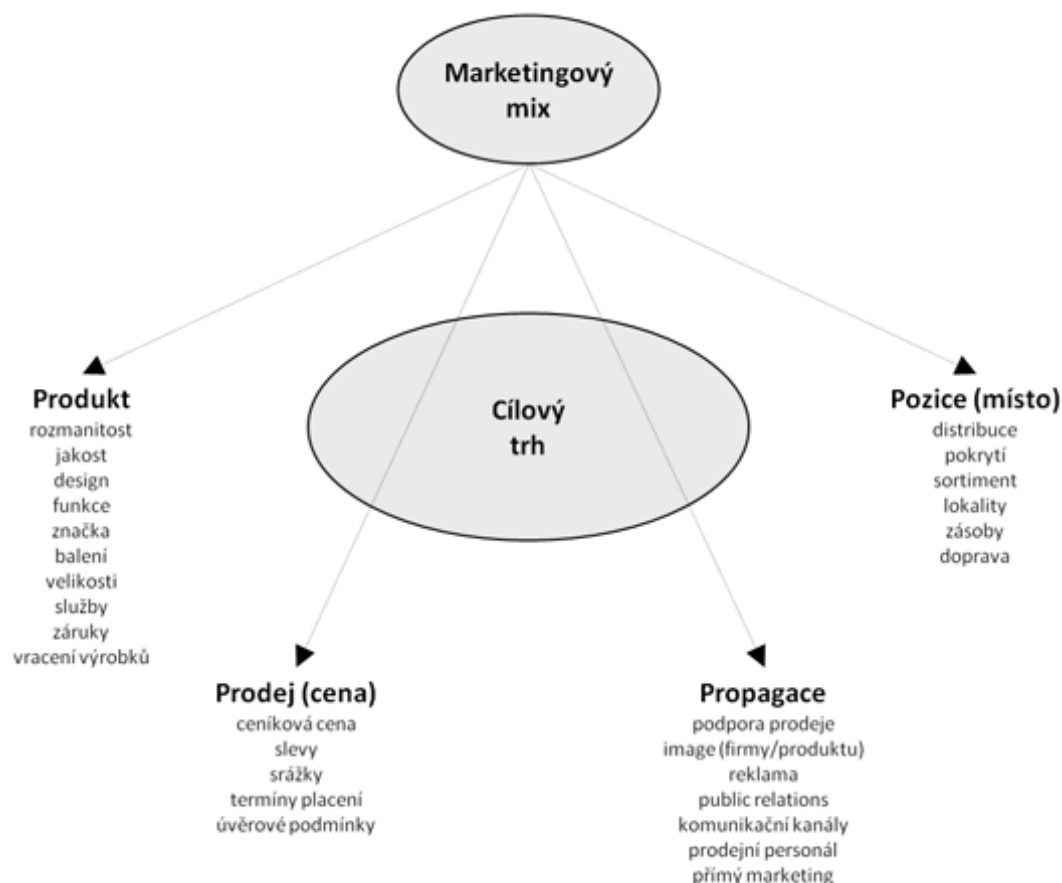
- *produkt (product)*
- *cena (price)*
- *distribuce (place)*
- *propagace (promotion)*

Produkt je cokoli, co je možné nabídnout ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.

Cena je suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.

Propagace je zde chápána jako činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu.

Distribuce zahrnuje veškeré činnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům. [7]



Obr. 6: Marketingový mix

Zdroj: [18] Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P). *Management Mania* [online]. 28.04.2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

1.9 Definice hodnoty a uspokojení zákazníka

Aby firmy uspěly nebo i jen přežily, potřebují novou filosofii. Aby na dnešním trhu zvítězily, musí být zákaznický orientované, tzn., že musí cílovým zákazníkům poskytovat vyšší hodnoty. Musí umět tvořit nejen produkty, ale i vztahy se zákazníky.

Zákazníci si volí tu marketingovou nabídku, která jim poskytuje nejvyšší hodnotu. Zákazník se snaží maximalizovat hodnotu v rámci nákladů na vyhledávání nabídky a omezených znalostí, mobility a důchodu.

Zákazníci nakupují od společnosti, která jim podle jejich názoru poskytuje nejvyšší získanou hodnotu, tj. rozdíl mezi celkovou hodnotou pro zákazníka

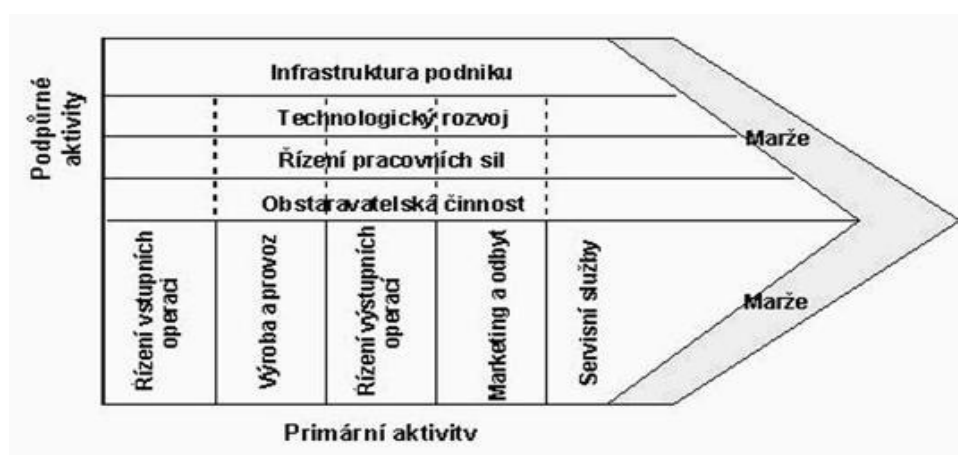
a celkovými náklady. Spokojenost zákazníka s nákupem závisí na přínosu produktu v porovnání s jeho očekáváním.

Hodnota pro zákazníka a jeho spokojenost jsou důležitými složkami pro úspěch firmy. Jako hlavní nástroj pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka M. Porter navrhl hodnotový řetězec. [7]

1.9.1 Hodnotový řetězec

Konkurenční výhodu nelze pochopit a poznat, jestliže na podnik díváme jako na celek. Je potřeba systematicky prozkoumat všechny činnosti, které podnik provádí a prověřit, jak na sebe navzájem působí. Jako základní nástroj používá M. E. Porter tzv. **hodnotový řetězec**. Ten rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciací. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto činnosti provádět levněji a zároveň lépe než jeho konkurenti. Hodnotový řetězec každého podniku se skládá z devíti generických kategorií činností, které jsou spolu spojeny charakteristickými způsoby. [11]

M. E. Porter v něm rozděluje činnosti podniku na tzv. **primární** a **podpůrné**. U každé z těchto činností je nutné určit přidanou hodnotu, abychom mohli zjistit, jak jednotlivé činnosti přispívají ke konkurenčnímu postavení firmy. Hodnotový řetězec je znázorněn na obrázku č. 2.



Obr. 7: Hodnotový řetězec

Zdroj: [26] *Strateg.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-23]. Strategická situační analýza. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.

Primární činnosti zahrnuje pět oblastí:

- *Řízení vstupních operací* (= vstup materiálů do podnikání - činnosti spojené s přejímáním, skladováním, rozdělování zásob, manipulace s materiálem, dopravu, aj.)
- *Výroba a provoz* (činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku nebo služby)
- *Řízení výstupních operací* (činnost spojená s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku zákazníkům)
- *Marketing a prodej* (= uvedení na trh - řízení prodeje, reklamu, apod.)
- *Služby* (instalace, opravy, servis, školení) [5]

Mezi podpůrné činnosti patří:

- *Infrastruktura podniku* (systém plánování, financí, řízení jakosti, apod.)
- *Technologický rozvoj* (činnosti usilující o zkvalitnění výrobku a snahy zlepšit výrobní postup)
- *Řízení pracovních sil* (činnosti týkající se přijímání, rozvoje a odměňováním zaměstnanců)
- *Obstaravatelská činnost* (obstarávání zdrojů – suroviny, zásoby, strojní zařízení) [5]

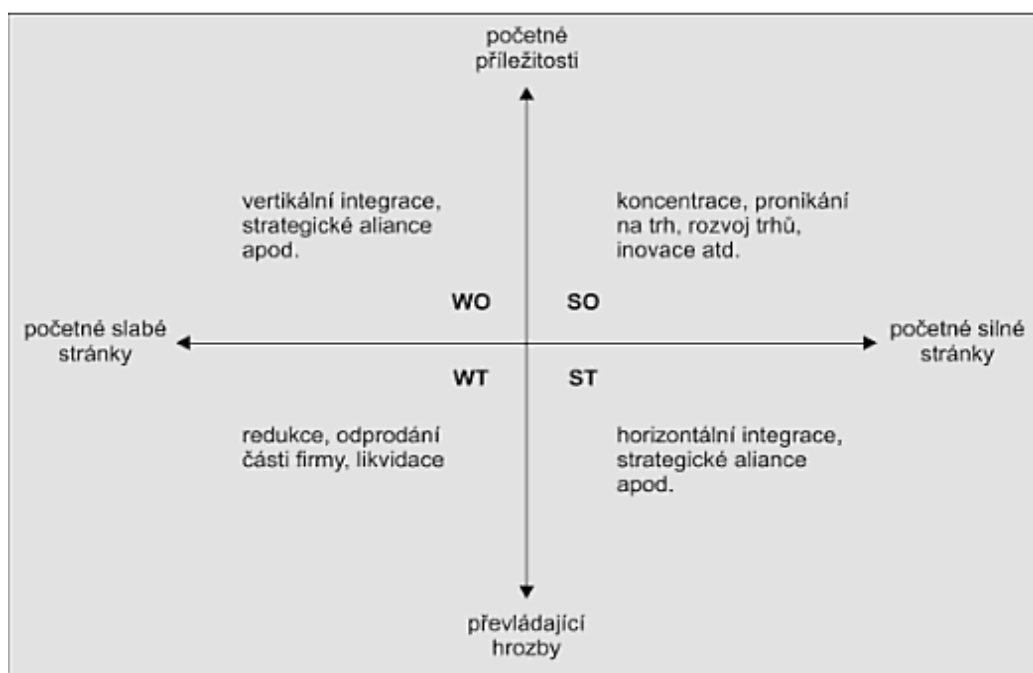
1.10 SWOT analýza

Pro sumarizaci předchozích analýz je vhodná **analýza SWOT**. Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem. Určuje hlavní silné a slabé stránky společnosti a také hlavní příležitosti a hrozby, kterým musí produkt čelit.

SWOT analýza sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (faktory ekonomické, sociální, legislativní, politické, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence,

odběratelé, veřejnost). Po této analýze následuje analýza SW, která se týká analýzy vnitřního prostředí firmy. Jednotlivým kritériím je přisouzena váha (1-5) a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Obvykle se používá škála v rozmezí -10 až +10, přičemž nula znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné ani mezi slabé stránky. Takto firma získává přehled o svých silných a slabých stránkách, které doplňuje o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb. [1]

Využití SWOT analýzy při koncipování strategií je uvedeno na obrázku.



Obr. 8: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií

Zdroj: [1] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

- *Ofenzivní strategie „SO“*

Vyznačuje se zavedením výrazně nového výrobku, modernizací výroby. Tato strategie musí být doprovázena rozvinutým marketingem. Existuje tu však také vyšší riziko.

- *Mírně ofenzivní strategie „ST“*

Znakem této strategie jsou dílčí změny výrobního programu nebo výrobků, které je doprovázeno snižováním nákladů a cen, nižší spotřebou surovin a materiálů a necenovou konkurencí.

- *Defenzivní strategie „WO“*

Tuto strategii charakterizuje opatrnost, udržování pozice, získávání času po dobu konsolidace podniku, snížení cen hromadnou výrobou.

- *Zůstatková strategie „WT“*

Podnik ustupuje z trhu, orientuje se na doplňkové výrobky a služby. V tomto období jsou časté fúze se silnějšími podniky, někdy až likvidace. Konkurenční pozice podniku je značně oslabena. [25]

1.11 Výběr optimální strategie

Výběr strategie je složitý proces, při kterém dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie. Její výběr je určován především situací a vývojem podmínek v okolí firmy a v interních faktorech podniku. Je doporučeno, aby se návrhy strategie posuzovaly zejména z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. [4]

Vhodnost je odhad toho, zda strategie odpovídá podmínkám, ve kterých organizace operuje a je užitečná pro srovnání relativních přínosů různých variant. Přijatelnost se zabývá otázkou, zda je možno realizovat danou strategii, a povětšinou se týká dostupnosti nutných zdrojů a kvalifikací pro úspěšnou implementaci. Uskutečnitelnost se zabývá možností praktického fungování strategie. [2]

1.12 Implementace strategie

Při realizaci strategie je potřeba dodržet určité kroky. P. Košťan a O. Šuleř (2002) popisují tyto:

- *Prerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly potřebám nové strategie* – na rozdělování zdrojů mají vliv dva faktory, a to předpokládaný stupeň změny a míra centrálního řízení. Při identifikování zdrojů je potřeba určit, jaké zdroje si strategie vyžádá a jak je lze seskupit. K zajištění souladu s existujícími zdroji je nutné určit případnou potřebu nových zdrojů, změnu existujících zdrojů nebo nutnost jejich přeskupení. K zajištění kompatibility mezi zdroji je zapotřebí určit, zda jsou potřebné zdroje konzistentní a jaké jsou mezi nimi vazby a vztahy. K plánování zdrojů jsou využívány nástroje jako kapitálové rozpočty, finanční plány, projektové plány, apod.
- *Identifikovat klíčové úkoly, které zajistí úspěch strategie* – jsou to takové úkoly, které využívají klíčových konkurenčních výhod společnosti a jsou důležité pro naplnění strategie.
- *Naplánovat prioritní strategické aktivity* – činnosti by měly být seřazeny do určitého pořadí a časového sledu. Sled jednotlivých aktivit lze sestavit pomocí řetězce příčin a důsledků nebo podle důležitosti hodnotvorných činností.
- *Upravit organizační strukturu* – aby bylo možné organizační strukturu přizpůsobit strategii, je nutné určit prioritní hodnotvorné činnosti a konkurenční výhody, rozhodnout o případném outsourcingu některých aktivit a o úrovni centralizace, příp. decentralizace.
- *Vypracovat nové standardy pracovních postupů* – pracovníkům je potřeba poskytnout návod, jak si management představuje realizaci strategie.
- *Implementovat prvky firemní kultury podporující strategii.*
- *Vytvořit nebo upravit motivační systém, který bude podporovat úsilí lidí o úspěšnou realizaci strategie.*
- *Zajistit odpovídající podpůrný IS* – aby firma mohla sledovat klíčové ukazatele výkonnosti nebo identifikovat, analyzovat a řešit firemní problémy, apod.
- *Přizpůsobit nové strategii systém hodnocení výkonnosti a kontroly.*
- *Zabezpečit fungování podpůrného vnitrofiremního komunikačního systému.*
- *Zavést mechanismy benchmarkingu* – srovnání vlastních činností s tím, jak je vykonávají ti nejlepší v okolí.

- *Převést strategii do provozních cílů* – to umožňuje např. systém Balanced Scorecard, který přináší vyvážený pohled na strategii, její lepší pochopení pracovníky a zaměření řízení na strategické cíle.

1.13 Hodnocení a kontrola strategie

Strategické řízení je v podstatě procesem motivace a inspirace zaměstnanců k tomu, aby vykonávali své činnosti pro dosažení stanovených cílů organizace. Je také procesem nalézání neúmyslných chyb a úmyslných nesrovnalostí v činnostech firmy, aby bylo zjištěno, zda je zvolená strategie dobře implementována. Proto je nezbytné po stanovení strategie firmy začít sledovat, jak probíhá její implementace a zjistit, jestli předpoklady, na jejichž základě byla strategie vytvořena, jsou ještě vhodné.

Kontrola je procesem, který se snaží zjistit, že uskutečněné aktivity jsou v souladu s očekáváním a zajišťuje, že odchylky od cílů jsou odstraněny. Kontrola je efektivní, pokud jsou dosaženy očekávání nebo cíle organizace. [8]

1.14 Souhrn teoretických východisek

V teoretické části jsou definovány základní pojmy, jako konkurence, konkurenceschopnost a marketing. Možnosti, které firmě mohou pomoci efektivněji konkurovat, zkoumá konkurenční strategie. Tento pojem je spojen s autorem M.E. Porterem, který ji definuje jako hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví.

S konkurenční strategií úzce souvisí konkurenční výhoda. Získání konkurenční výhody je cílem konkurenční strategie, může to být např. nižší cena vůči konkurenci nebo nabídka nadstandardních služeb a servisu. Existují dva typy konkurenční výhody a to nízké náklady a diferenciací.

Dále je v teoretické části definováno strategické řízení. V práci vycházím ze dvou autorů, M.Keřkovského a O. Vykypěla, kteří uvádí, že strategické řízení je nikdy nekončící proces, začínající vymezením poslání firmy a jejích cílů, strategickou analýzou a končí formulací možných variant řešení. Tyto články se mohou navzájem prolínat a donekonečna se opakovat.

Je zde také popsána analýza marketingového prostředí firmy, která je následně prakticky použita v analytické části. Tato analýza zkoumá prostředí firmy (vnější a vnitřní), segmenty trhu a konkurenci. Součástí těchto analýz je i marketingový mix, který zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.

Dále je definována hodnota a uspokojení zákazníka, se kterými souvisí i tzv. hodnotový řetězec, který systematicky zkoumá všechny činnosti, které podnik provádí a prověřuje, jak na sebe navzájem působí. Pro shrnutí předchozích analýz se nejčastěji používá tzv. SWOT analýza, která specifikuje silné a slabé stránky firmy a její možné příležitosti a hrozby.

Na závěr jsou zde rozvinuty možnosti výběru vhodné strategie, její implementace a následného zhodnocení a kontroly.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

- [1] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [2] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer press, 2000. 803s. ISBN 80-7226-220-3.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M.; DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi 2. vydání*. Vydání druhé. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [5] KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [6] KOTLER, P. *Marketing Management. Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995. ISBN 80-85605-08-2.
- [7] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [9] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

[10] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. s. XII. ISBN 80-85605-11-2

[11] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

[12] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*, 2. přepracované vydání, Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Elektronické zdroje:

[13] ALTMAN, K. a L. KUDĚLKOVÁ. Zmizelý svět brněnských kaváren. *Hrad Špilberk* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.spilberk.cz/?pg=zobraz&co=zmizely-svet-brnenskych-kavaren>

[15] ČSÚ: Průměrná mzda v ČR loni byla 25.101 Kč, reálně klesla. *Finanční noviny* [online]. 11.03.2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/zpravy/csu-prumerna-mzda-v-cr-loni-byla-25-101-kc-realne-klesla/912046&id_seznam

[16] *Káva Carraro* [online]. 2009 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.kava-carraro.cz/>

[17] Konkurence. *Management Mania* [online]. 26.09.2011 [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

[18] Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P). *Management Mania* [online]. 28.04.2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

[19] Marketingová situační analýza a predikce vývoje. *Businessinfo.cz* [online]. 9. 10. 2009 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

[20] MYSLIVCOVÁ, N. Heger chce úplný zákaz kouření v restauracích od roku 2014. *Doktorka.cz* [online]. 1.2.2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://drogy.doktorka.cz/heger-chce-uplny-zakaz-koureni-v-restauracich-od-roku-2014/>

[21] Na jižní Moravě loni klesl počet turistů o 0,7 procenta. *Centrála cestovního ruchu - Jižní Morava* [online]. 7. 2. 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.ccrjm.cz/statistiky/clanek-1347/>

[22] NOVÁK, J. Trh reaguje na trend: Čtvrtina hospod už je nekuřáckých. *Aktualne.cz* [online]. 11.5.2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/spolecnost/clanek.phtml?id=778842>

[23] PITRA, Z. Rozvoj inovačního podnikání organizace. *IHNED.CZ* [online]. 7. 6. 2006 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18617500-rozvoj-inovacniho-podnikani-organizace>

[24] Projekt Brno-Zdravé město. *Projekt Brno-Zdravé město-Statutární město Brno* [online]. 31.1.2013 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z: <http://www.zdravemesto.brno.cz/index.php?nav01=3086>

[25] *Scritube* [online]. 2011 [cit. 2011-02-15]. Konkurenční strategie. Dostupné z WWW: <<http://www.scritube.com/limba/ceha-slovaca/Konkurenn-strategie2026212323.php>>.

[26] *Strateg.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-23]. Strategická situační analýza. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.

[27] SWOT analýza. *Bazant's Blog* [online]. 24.12.2010 [cit. 2013-05-11]. Dostupné z: <http://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

[28] URBÁNEK, V. ČR - revize HDP za r.2012 zvýšila pokles na 1,2%. *Kurzy.cz* [online]. 11.3.2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/348211-cr-revize-hdp-za-r-2012-zvysila-pokles-na-1-2/>

[29] Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. © 2012 [cit. 2012-10-17]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>